IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. (32) 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

17 ŚMIERTELNYCH BŁĘDÓW SZEFA. WYDANIE II ROZSZERZONE

Autor: Rafał Szczepanik
ISBN: 978-83-246-2722-6
Format: A5, stron: 360



Kryminalna powieść menedżerska
Sensacyjna lekcja zarządzania
Firmowy bestseller

Pewnie znasz firmy, w których obowiązują dwie podstawowe zasady zarządzania:

- Po pierwsze – szef ma zawsze rację.
- Po drugie – jeśli zdarzyłoby się, że szef racji nie ma... patrz punkt pierwszy.

W tych firmach prezesi, dyrektorzy, a nawet kierownicy są przekonani, że nie popełniają błędów. Że za zepsucie całej ryby odpowiedzialny jest szary „ogon", a nie stojąca na czele organizacji „głowa". Nic bardziej mylnego!

Trzymasz w ręce sensacyjną powieść menedżerską – sensacyjną nie tylko ze względu na prezentowany gatunek literacki. Ta książka wciąga i mrozi krew w żyłach przede wszystkim dlatego, że opowiada o błędach dzisiejszych menedżerów. Obnaża potknięcia Twojego szefa. Wytyka także Twoje własne pomyłki. A na sam koniec radzi, jak z nich wybrnąć. To wszystko podane jest za pomocą niebanalnej fabuły i barwnie sportretowanych postaci.

17 śmiertelnych błędów szefa to połączenie dobrego kryminału z wiedzą z zakresu zarządzania. Książka ujawnia wiele mankamentów pracy menedżerów. Wartka opowieść przekonująco pokazuje, że następujące po sobie błędy zarządzania nieuchronnie prowadzą do katastrofy. Zaniedbanie, ignorancja i przekonanie o własnej nieomylności to tylko niektóre z nich. Najczęściej popełniane przez polskich szefów błędy zostały tu poddane szczegółowej analizie. Z książki dowiesz się też, jak uniknąć wpadek podczas tworzenia nowego zespołu.

Wstęp

3:49

3:48

3:47

Cyfry na wyświetlaczu metalowego, srebrzystego zegara nieubłaganie zbliżały się do zera. Janusz Czerwiński, prezes firmy Astra Tech, wiedział, że ta skrzynka będzie ostatnią rzeczą, na jaką patrzy. Zostało mu tylko kilka minut.

— Potrafię to rozbroić, dam radę, na pewno dam radę — szeptał sam do siebie. Jednak w tych słowach więcej było bezradności niż nadziei.

Nie żeby nie potrafił. O to był spokojny: tak prosty mechanizm zegarowy umiał unieruchomić w dwie, trzy minuty. Zanim został prezesem, przez dwadzieścia lat pracował jako naukowiec, fizyk i elektronik. Był jednym z najlepszych w kraju. Nagroda dla najmłodszego profesora fizyki, stypendium w słynnym Massachusetts Institute of Technology, wykłady w Tokio, Londynie i Paryżu. Nagle wszystkie te wspomnienia przesłoniły mu widok czerwonych cyferek na wyświetlaczu. Już o tym kiedyś słyszał umierającemu przed oczami staje całe życie.

Słabł coraz bardziej, czuł, że to kwestia zaledwie minut. Ponad godzinę temu został zabity z zimną krwią. Zabójca wstrzyknął mu potężną dawkę akonityny. Trucizny, która działała wolno, lecz nieodwracalnie.

3:01

3:00

2:59

We wspomnieniach szybko powrócił do swego ostatniego, największego w karierze sukcesu: lasera fotonowego; wynalazku, który mógł zmienić świat bardziej niż broń atomowa, internet albo telewizja. To z tego powodu leżał na podłodze w laboratorium. Sam, bez szansy na pomoc.

„Jak to możliwe, że udało się im mnie zabić?” — pytał sam siebie. „Popełniłem błąd. Jeden błąd, który zepsuł wszystko” — odpowiedział sobie w myślach.

Jednak to nie była prawda. Błędów, które doprowadziły do tej sytuacji, było więcej. Dokładnie siedemnaście. **Siedemnaście największych błędów, jakie może popełnić menedżer.**

2:20

2:19

2:18

„Mam nadzieję, że nie dostaną lasera” — pomyślał, patrząc na swojego mordercę, na człowieka, z którym pracował od lat. Znał go bardzo dobrze, ufał mu bezgranicznie, jak bratu — aż do dzisiejszego popołudnia. Uczynił go swoim zastępcą. A ten — mimo że zarabiał doskonale i miał wszystko, o czym mógł marzyć — dał się przekupić jednej z najpotężniejszych organizacji świata — groźniejszej od Al-Kaidy, bogatszej od Banku Światowego, zarządzanej sprawniej niż niejedna armia.

To, że teraz zabójca leżał martwy, nie było pocieszające. „Musiałem się go pozbyć, nie miałem wyjścia” — pomyślał Czerwiński, szukając usprawiedliwienia dla swojego czynu.

1:57
1:56
1:55

„Mam nadzieję, że Nowicki nie zdradzi im kodu” — powtórzył w myślach.

Ryszard Nowicki, główny inżynier, był jedyną osobą, która znała kod odszyfrowujący schemat budowy lasera. Ta jedna kartka pełna cyferek — wykorzystana ze złą wolą — pozwoliłaby stworzyć piekielne urządzenie. Wytrawny informatyk, mając ją w ręku, w ciągu miesiąca sparaliżuje prace wszystkich policji i wywiadów świata. Północnokoreański, rosyjski i amerykański wywiad prawie od pół roku próbowały zdobyć klucz potrzebny do odczytania szyfru. Jeden chciał nawet — za pośrednictwem fikcyjnej spółki — kupić patent na laser. Cena, jaką zaproponował, przekraczała wszelkie wyobrażenia.

Miliard dolarów.

1:40
1:39
1:38

Prezes ocknął się. „Nie czas na rozmyślania, muszę rozbroić bombę” — zganił sam siebie. Cyfry na wyświetlaczu uparcie przypominały, że została tylko chwila. Wziął do ręki śrubokręt i odkręcił pokrywę mechanizmu zegarowego. Znalazł pod nią plątaninę cienkich kabelków przylutowanych do płytki elektronicznej. Spojrzał na nią i zastanowił się — przypominając sobie, czego uczył swoich podwładnych. Wiedział, że jeśli uda mu się wejść w ich sposób myślenia, szybko poradzi sobie z zatrzymaniem zegara. „Musi mi się udać, od tego zależy wszystko” — dopingował sam siebie.

Kilkadziesiąt sekund później przeciął czerwony przewód. Potem zielony, niebieski, fioletowy i żółty. Nic się nie działo — nie było wybuchu, a zegar dalej odliczał. Nie zniechęciło to jednak Czerwińskiego. Wiedział, że to zabawa w kotka i myszkę i że każdy twórca bomb gra w nią z saperem. Przecinał kolejne przewody.

Po chwili na dnie skrzynki zostały już tylko dwa kable.

Oba były białe.

— O cholera, tego ich nie uczyłem — zaklął zaskoczony. — Który z nich? Który?

Odruchowo spojrzał na licznik.

0:09

0:08

0:07

„Niech to szlag — zaklął ponownie w myślach. — Nie ma już czasu na analizę". Wziął nożyczki i przeciął pierwszy z brzegu przewód.

Błąd 1.

Był wczesny wieczór, kiedy w kieszeni jednego z wiceprezesów firmy Astra Tech rozdzwonił się telefon. Wysoki, szczupły, szpakowaty brunet koło czterdziestki wyjął z wewnętrznej kieszeni marynarki aparat i nacisnął przycisk z symbolem słuchawki.

— Tak, słucham?

— Masz moduł? — spytał ktoś po angielsku, metalicznym, niskim, nieco chrypiącym głosem.

— Mam dwa trupy.

— Dwa? — Amerykanin wydawał się zaskoczony. Tego nie było w planie. Przygotował akcję zgodnie z wszystkimi zasadami, jakich nauczyło go życie agenta zaprawionego w tajnych misjach zagranicznych. Przewidział każdy szczegół, uwzględnił ryzyko. Czyżby o czymś zapomniał?

— Niemożliwe — stwierdził po chwili milczenia. — Dwa?

— Patrzę na nie. Brak pulsu.

— Mamy konkurencję. Ktoś wiedział.

To było jedyne rozsądne wytłumaczenie. Ktoś przechwycił plany kradzieży, którą w tajemnicy prawie pół roku przygotowywał najlepszy na świecie zespół byłych szpiegów CIA.

— Rosjanie, Izraelczycy albo Chińczycy — powiedział Amerykanin. — Tylko oni mają takie możliwości. To robota likwidatorów. Nikt inny nie miałby szans.

Obydwaj mężczyźni wiedzieli aż nazbyt dobrze, kim są likwidatorzy. Zatrudniały ich tylko cztery wywiady, ale byli jedną z najgroźniejszych kategorii agentów. Wszyscy się ich bali. Likwidatorzy realizowali zlecenia, których wywiady nie

mogły wykonać legalnie. Najczęściej zabijali osoby niewygodne dla rządów lub wielkich narodowych korporacji, prowadzących interesy w trzecim świecie. Przygotowywano ich do zawodu nawet kilkanaście lat. Uczyli się wszystkiego, co potrzebne — od dyplomacji i psychologii, przez inżynierię i informatykę, po kryptologię i sztuki walki.

— Możliwe — odparł mężczyzna w garniturze. — To jednak nie wszystko.

— Nie wszystko?? — Amerykanin aż podniósł głos. — Coś jeszcze poszło nie tak?

— Mam moduł, ale nie mam teczek.

— Co??? Dlaczego?

— Wybuch zniszczył wszystko.

— Cholera, w takim razie musimy zastosować wariant B.

— Niedobrze, to wielkie ryzyko.

— Nie mamy wyboru.

Amerykanin rozłączył się. „Zapowiada się trudna akcja" — pomyślał. Wariant B zakładał największą w historii, misterną operację szpiegostwa przemysłowego; akcję prowadzoną pod zasłoną dymną inwestycji kapitałowych. Jej ofiarą miała być firma, którą — jawnie lub tajnie — obserwowały wszystkie wywiady i jeden kontrwywiad.

Ryzyko było ogromne, ale miliard dolarów…

Po raz kolejny podniósł słuchawkę i zatelefonował.

— Si? — odezwała się po hiszpańsku, czystym, pełnym ciepła głosem kobieta, o której w kręgach mafijnych zrobiło się głośno w ciągu ostatnich kilku lat. Niewysoka, szczupła, piekielnie inteligentna i pełna uroku blondynka już w wieku trzydziestu lat kierowała grupą specjalizującą się w przemycie diamentów na masową skalę. Potem szybko awansowała, by po kolejnych pięciu latach stanąć na czele największej przestępczej organizacji świata.

— To ja. Dostałem informacje z Polski. Mamy moduł, ale nie znaleźliśmy papierów. Uruchamiamy wariant B.

— Co się stało?

— Ktoś trzeci się włączył. Nie wiemy kto. Nie mamy czasu, by sprawdzać. Musimy przewieźć moduł.

— Dobrze, zajmij się tym. A co z teczkami?

— Spróbujemy wykorzystać patent „na dostawcę". Cel namierzyliśmy już miesiąc temu. Mamy wykonaną analizę. Od jutra zaczniemy rozmiękczanie.

Kobieta dobrze wiedziała, na czym polega metoda „na dostawcę". Stosowano ją od wielu lat w wywiadzie wojskowym. Jeśli szpieg musiał wykraść materiały z jakiegoś budynku lub fabryki, miał trzy drogi: wejść tam, przekupić kogoś wewnątrz albo nawiązać współpracę z posiadaczem stałej przepustki. Pierwsza metoda była ryzykowna — kamery przemysłowe, czytniki linii papilarnych i czujna ochrona utrudniały niekontrolowane poruszanie się. Drugi sposób też nie był bezpieczny. Jeśli przez przypadek próbowało się przekupić uczciwego pracownika, ten nie tylko nie wziął pieniędzy, ale i doniósł o sprawie szefom. W konsekwencji ochrona wzmagała czujność i akcja stawała się jeszcze trudniejsza.

Najczęściej nawiązywano więc kontakt z kimś, kto stale odwiedzał zakład, ale nie był jego pracownikiem, choćby z dostawcą pizzy albo taksówkarzem. Szpiedzy namierzali taką osobę tygodniami. Cel należało dobrze wybrać: musiał wjeżdżać na teren zakładu regularnie, nie powinien zwracać uwagi swoim wyglądem i dobrze, by posiadał rodzinę. Ta ostatnia była potrzebna do szantażu. „Rozmiękczanie" polegało na tym, że dostawcy proponowano duże pieniądze, a z drugiej strony grożono, że jego rodzinę spotka nieszczęście, jeśli nie będzie posłuszny. Wymagało to czasu

i delikatności, by wystraszony cel nie zawiadomił policji. Jednak stosując odpowiednie techniki psychologiczne, można było rozmiękczyć prawie każdego.

— Kim jest dostawca?

— Młody mężczyzna, spełnia większość kryteriów. Wiemy, że ma dostęp do wszystkich pomieszczeń i pracowników.

— Co na niego mamy?

— Fotografie już zrobione, kontrolujemy mieszkanie i samochód, w ciągu dwóch dni nawiążemy pierwszy kontakt.

— A co z policją? Będą węszyć?

— Niestety, są dwa trupy.

— Niedobrze. Mamy tam kogoś?

— Jeden z oficerów jest mój. Spróbuje włączyć się do akcji, ale nie ma gwarancji.

— Dobrze, próbujcie. Informuj mnie.

— Tak jest.

***

Był piątkowy wieczór. Adam Wojtunowicz stał właśnie na światłach na Marszałkowskiej i marzył o ciepłej kolacji, kiedy zadzwoniła jego służbowa komórka. Instynktownie spojrzał na zegarek. Cyferki pokazywały pół do dziesiątej. „To już przesada, nawet weekendu nie uszanują" — pomyślał z niechęcią o swoim pracodawcy. Wojtunowicz był zatrudniony w amerykańskiej firmie doradczej, w której pracowało się do późna.

Przez chwilę walczył sam ze sobą — ciepła kolacja czy polecenie szefa? Jeśli nie odbierze, zawsze będzie mógł powiedzieć w poniedziałek, że był w kinie albo na koncercie. Wiedział jednak, że i tak usłyszy reprymendę. A nawet jeśli szef jej nie wypowie — wiadomo, co o tym myśli.

— Płacimy dobrze, szkolimy intensywnie, awansujemy szybko — powiedział mu jego przełożony, kiedy pięć lat temu trafił do Brain Consulting — ale wymagamy oddania, ciężkiej pracy i pełnej dyspozycyjności.

Wówczas dla świeżo upieczonego magistra Wojtunowicza taki układ był znakomity. Nie miał rodziny, a przyjaciół w Warszawie jak na lekarstwo. Raptem dwóch, którzy razem z nim przyjechali z Łodzi. Wolny czas nie był mu więc potrzebny. Chciał za to szybko kupić mieszkanie i samochód. Jednak perspektywa się zmieniła, kiedy dwa lata temu poznał Jolę. Coraz częściej chciał wieczorem pójść do kina, a w weekend wyjechać za miasto.

— Zarabiasz tyle, że stać cię na kolację w dobrej restauracji — powiedziała mu kiedyś Jola, gdy po raz kolejny spóźnił się na umówioną randkę. — Kiedy wydasz te pieniądze? Na emeryturze?

„Już dawno powinienem był rzucić tą pracę” — pomyślał Adam i zdecydował, że zignoruje telefon. Po chwili komórka zamilkła. Po kilkunastu sekundach ponownie usłyszał ostry sygnał dzwonka. „Niech to diabli” — skrzywił się i niechętnie sięgnął po aparat. Spojrzał na wyświetlacz, ale numer był nieznany. „Ciekawe, to jednak nikt z firmy” — zdziwił się, bo poza współpracownikami i klientami nikt nie znał jego numeru, a klienci nie dzwonili w piątkowe wieczory.

— Tak, słucham?

— Dobry wieczór, pan Adam Wojtunowicz? — usłyszał młody, kobiecy głos.

— Tak, a kto mówi?

— Monika Lesiak, Agencja Ochrony Narodowej, potrzebujemy pilnie pańskiej pomocy.

„Agencja Ochrony Narodowej?” — zdziwił się Adam. Tylko raz słyszał tę nazwę i to zupełnie przypadkiem. Dwa lata temu kierował projektem doradczym dla jednej z firm produkujących sprzęt wojskowy. Pomagał wdrożyć strategię zarządzania ludźmi i w związku z tym miał dostęp do wielu firmowych dokumentów. Kiedyś przez przypadek natknął się na list, w którym agencja ostrzegała prezesa firmy przed zatrudnianiem jednego z kandydatów. Człowiek ów był podejrzewany o współpracę z rosyjskim wywiadem. Z lektury listu Adam wywnioskował, że AON to jedna z tych niejawnych struktur kontrwywiadu, które w artykułach prasowych określa się zwykle enigmatycznie jako „Wydział IV” albo „Biuro F”. Tylko czego chcieli od niego pracownicy agencji w piątek wieczorem?

— Potrzebujecie mojej pomocy? — spytał zdziwiony. — Na pewno chodzi o mnie?

— Tak, to bardzo pilne. Musimy wyjaśnić przyczyny pewnego zabójstwa. A pan jest w posiadaniu niezbędnych dokumentów.

***

Monika Lesiak była niewysoką, szczupłą brunetką koło trzydziestki. Ubrana w ciemny żakiet i jasne, obcisłe dżinsy umiejętnie łączyła styl sportowy i oficjalny. Krótka grzywka i włosy spięte w koński ogon raczej odejmowały jej lat i nie budowały wizerunku doświadczonego agenta. A mimo to przełożeni coraz częściej powierzali jej samodzielne zadania w śledztwie. Dostrzeżono ją, gdy w dokumentach hurtowni alkoholu wychwyciła przekręt, którego nikt inny nie zauważył. Od tej chwili chętnie powierzano jej sprawy gospodarcze.

Sprawa firmy Astra Tech do takich nie należała — tu stawka była znacznie większa. Jednak w piątkowy wieczór nikt poza nią nie mógł odebrać tego telefonu.

— Dzwonią z komendy stołecznej, wydział zabójstw, mówią, że chodzi o Astra Tech — poinformował ją głos z centrali telefonicznej.

— Proszę łączyć.

— Halo, mówi komisarz Krakowski, mam pilną sprawę.

— Witam pana, o tej godzinie? — Monika przypomniała sobie ten charakterystyczny, niski głos. Dwa lata temu poznała Krakowskiego — wówczas jeszcze podkomisarza — w związku ze sprawą nielegalnej produkcji broni pod Poznaniem.

— Zamordowano prezesa Astra Tech — Krakowski nie lubił ogólnikowych wstępów, wolał od razu przechodzić do rzeczy. — Jestem w drodze na miejsce. Czy ktoś od was może też przyjechać? To się stało w laboratorium, tam gdzie prowadzono badania. Wie pani, o czym mówię?

— Tak, tak, wiem — Monika zdziwiła się nieco, że Krakowski również wiedział o laserze. „Cóż, nawet w agencji nie wszyscy trzymają język za zębami — pomyślała i zawahała się. — Dzwonić do szefa czy tam pojechać?". Telefon do majora oznaczał, że postąpi zgodnie z procedurą, ale znów dostanie tylko część śledztwa. Brak telefonu gwarantował naganę, ale i szansę na samodzielne zadanie.

— Będę za dwadzieścia minut — dokończyła rozmowę i odłożyła słuchawkę, po czym odszukała w aktach numer telefonu Wojtunowicza. Nie odbierał, ale kiedy spróbowała ponownie, w końcu podniósł słuchawkę.

Dwadzieścia minut później zaparkowała swój samochód pod bramą firmy Astra Tech. Stał tam już policyjny radiowóz, a z budynku właśnie wychodzili technicy. Po chwili

pojawił się Krakowski. „Nie zmienił się tak bardzo” — pomyślała.

— Ciało już zabraliśmy do analizy, więc nie ma czego oglądać w laboratorium — zaczął. — Drzwi zaplombowaliśmy, ale nie wiadomo, czy coś zginęło. Bez pomocy pracowników nie dojdziemy do tego. Jednak nie to jest najciekawsze. Najdziwniejszy jest wybuch.

— Wybuch?

— Wybuch.

— W laboratorium?

— Nie.

— W dziale badań? W dziale dokumentacji badawczej?

— Nie. I to jest dla mnie niezrozumiałe. W dziale kadr. Wybuchła szafa dyrektora kadr.

„To jest jak najbardziej zrozumiałe — pomyślała Monika. — Tego właśnie się spodziewałam. Inaczej nie dzwoniłabym do Wojtunowicza”.

— Co pan wie o firmie Astra Tech? — spytała komisarza.

— Słyszałem, że powstaje tu jakaś niezwykła broń. W CBŚ krążą informacje, że są tym zainteresowane wszystkie wywiady. Podobno to wasza agencja pilnuje, żeby patent nie wyciekł za granicę.

— Zgadza się. Widzę, że CBŚ jest dobrze poinformowane.

— Wiemy też, że w całej sprawie są dwie kluczowe osoby: prezes, który niestety już nie żyje i główny inżynier, Ryszard Nowicki. Właśnie kazałem go odnaleźć. Jeżeli morderca dopadnie także jego, wtedy ta broń nigdy nie powstanie.

— Może być gorzej, szantażowany Nowicki zdradzi patent jakiejś mafii albo wywiadowi z kraju podejrzewanego o terroryzm.

— Obserwowaliście Astra Tech. Działo się tu coś podejrzanego? — zapytał Krakowski.

— Nic, co zwróciłoby naszą uwagę. Jeśli mordercą jest pracownik firmy, to mógł przygotować wszystko, nie rzucając się w oczy.

— No to chyba czeka nas żmudne śledztwo.

— I trudne. Jeżeli to któryś z obcych wywiadów, to pewnie wykonali robotę profesjonalnie. Nie spodziewałabym się tu odcisków palców i zapisu z kamer wideo.

— Tylko dlaczego szafa w dziale kadr? Tam przecież nie trzymali dokumentacji lasera? — zżymał się komisarz.

— Mam pewną hipotezę. Już wezwałam tu osobę, która będzie mogła nam pomóc.

***

„O co chodzi? — zastanawiał się Adam, zawracając na Marszałkowskiej. — Co się stało w Astra Tech? I co ja mam z tym wspólnego?".

Firma Astra Tech była najnowszym klientem Brain Consulting. Jej prezes zgłosił się do nich po poradę, bo — jak mówił — nie wiedział, kogo awansować na kierownicze stanowiska. Problem dotyczył spraw kadrowych, więc oddano go Adamowi. A ten postanowił zacząć od rozmowy z Czerwińskim. Miał wrażenie, że to, co prezes napisał w obszernym zapytaniu ofertowym, nie dotykało istoty sprawy. W liście, który otrzymał, było tylko jedno pytanie: „Kogo awansować na szefów projektów badawczych?". Prezes prosił o podanie trzech nazwisk, a do listu załączył obszerne teczki osobowe dwudziestu kandydatów. Byli to ludzie, którzy nigdy dotąd nie kierowali projektami, ale prawdopodobnie mieli duży potencjał rozwoju. I — w opinii Czerwińskiego — wszyscy byli sfrustrowani tym, że nie mogą awansować. „Mają sukcesy, mają doświadczenie, zasługują na awans — pisał prezes. — A ponieważ wiedzą, że są tylko trzy nowe projekty, zaczynają podkopywać konkurentów".

Adam przeczuwał, że problem nie leży w awansach. Miał w pamięci podobne kłopoty innych menedżerów, którym doradzał. Trzy lata temu jego klientem był dyrektor działu kadr z firmy produkującej soki. Załoga tej fabryki była niezadowolona, mimo że biznes się rozwijał, a ludzie dostawali podwyżki. Adam długo analizował problem. W końcu okazało się, że pracownicy czują się niesprawiedliwie traktowani. Pewien brygadzista powiedział mu, iż przyjął do wiadomości, że odmówiono mu podwyżki, ale kiedy na innym wydziale jego kolega z takim samym stażem dostał podwyżkę… „Należy stworzyć system motywacyjny, który będzie identyczny we wszystkich działach — napisał więc Adam w swoim raporcie. — Dziś ten sam brygadzista za takie same wyniki w zakładzie X dostaje premię, a w zakładzie Y jej nie dostaje. Nic dziwnego, że dochodzi do konfliktów i frustracji. Sytuacja, w której każdy menedżer tworzy system motywowania według swojego widzimisię, jest dla firmy szkodliwa".

Rok temu doradzał dyrektorowi działu sprzedaży w dużej firmie komputerowej. Dyrektor uznał, że jego handlowcy są za mało zaangażowani w pracę. Postanowił ich zachęcić, zwiększając liczbę wyjazdów integracyjnych. Podczas jednej z takich imprez Adam przeprowadził ankietę — badanie motywacji. Ostatnie pytanie brzmiało: „Co ci przeszkadza w pracy?". Najczęstsza odpowiedź: „Organizują nam tyle różnych wyjazdów, że nie mamy już czasu dla swoich rodzin".

Spodziewał się, że to samo czeka go w Astra Tech, zwłaszcza że z teczek kadrowych nie wynikało nic szczególnego. Przeglądał je pewnego wieczoru w domu, gdy czekał aż Jola opuści łazienkę. To był jego mały trik: wracał wcześniej z pracy, ale przynosił do domu niektóre dokumenty. Gdy Jola spędzała w łazience godziny, robiąc makijaż i fryzurę,

on mógł przeczytać ważne papiery. Tym razem jednak niczego w nich nie znalazł. Zostawił je więc w szufladzie, w nadziei, że jeszcze mu się przydadzą. A następnego dnia na spotkanie pojechał tylko z czystym notesem. Chciał spytać prezesa o to, jak motywuje ludzi.

— Normalnie, jak każdy — odpowiedział Czerwiński, który przyjął go w swoim niewielkim, ale bardzo nowocześnie urządzonym gabinecie.

— Normalnie? To znaczy? — spytał Adam.

— Dobrze zarabiają, część ma samochody służbowe, dostają premie, podwyżki, wysyłam ich na zagraniczne szkolenia.

— A pozamaterialnie?

— Pozamaterialnie, czyli jak? — zdziwił się prezes. — Aaa, ma pan na myśli, czy to jest ambitna praca? Proszę pana, ja mam na biurku setki podań od najlepszych absolwentów politechnik. Pracować u nas to zaszczyt. W naszych laboratoriach ludzie zmieniają świat, wykonują badania, które pchają do przodu cywilizację. Czy można chcieć w życiu czegoś więcej?

Rozmawiali tak jeszcze godzinę. Kiedy Adam wychodził z gabinetu Czerwińskiego, wiedział jedno: prezes nie umiał motywować załogi. Dawał podwyżki, ale nigdy nie powiedział pracownikom, jak bardzo docenia ich wiedzę. Wysyłał ich na drogie konferencje, kongresy, ale nawet nie pytał, czy ta tematyka ich interesuje. Oczekiwał oddania firmie, ale nie tworzył atmosfery, w której lubiliby pracować, a nade wszystko — nie wiedział, co motywuje jego zespół. Tak naprawdę w ogóle nie znał swoich podwładnych. Kierownikowi, którego żona zginęła w pożarze kolejki górskiej w Austrii, ufundował wakacje w Alpach...

„Nic dziwnego, że pracownicy zaczęli okazywać frustrację — pomyślał Adam. — Widzieli, jak prezes wydaje pieniądze na nietrafione bonusy. Jednocześnie nie potrafił okazać im zainteresowania. Dziwne, że nikt z tej firmy jeszcze nie uciekł do konkurencji. A swoją drogą, **niewłaściwe motywowanie to jeden z najczęstszych błędów, jakie popełniają menedżerowie**.

Z rozmyślań wyrwał go kolejny telefon. Tym razem dzwonek brzmiał inaczej. To była melodia Gershwina, ulubiony utwór Joli. Ten dźwięk mógł sygnalizować tylko jedno. Znów będzie musiał jej wytłumaczyć swoje spóźnienie.

— Cześć kochanie, bardzo cię przepraszam, ale nie będę mógł…

— Nie tłumacz się — przerwała mu Jola. Mówiła tonem, który wbił go w fotel. — Nie teraz, mieliśmy włamanie. Dziwne włamanie — bo nie zginęło nic cennego.

Brak analizy i niewyciąganie wniosków z błędów popełnionych w przeszłości

Przykład błędu

W dużej firmie, tworzącej oprogramowanie, wciąż jest powielany ten sam błąd w zarządzaniu projektami. Raz w roku firma wypuszcza na rynek nowy produkt (program). Oznacza to, że raz w roku jest realizowany projekt informatyczny, który ma na celu stworzenie oprogramowania — od pomysłu do gotowego produktu. Firma istnieje już pięć lat, ale jeszcze nigdy nie wprowadziła produktu na rynek w tym czasie, w którym założyła, że to zrobi.

Problem wiąże się z planowaniem. Ambitni informatycy zakładają, że od razu napiszą prawidłowy, bezbłędny kod źródłowy. Liczą, że w fazie testowania nie pojawią się żadne problemy i nie będzie potrzebny czas na poprawki. Mimo że do tej pory nigdy nie uniknięto korekt, programiści nie nauczyli się planować czasu z zapasem.

Kolejne dwie fazy wprowadzania produktu na rynek — po stworzeniu go przez informatyków — to produkcja (tłoczenie płyt CD) oraz promocja. Pracownicy działów produkcji i promocji narzekają, że sami również nie mogą niczego zaplanować, bo informatycy nigdy nie realizują zadań na czas. Kierownicy działu produkcji i marketingu nauczyli się już uwzględniać spóźnienia programistów. Jest to jednak trudne, skoro nie wiedzą, jak bardzo skomplikowany program przygotowują informatycy, nie potrafią przewidzieć, ile czasu dodatkowo potrzebują.

Efektem tych opóźnień są trudności w planowaniu akcji marketingowych, a w związku z tym — kupowanie powierzchni reklamowej w ostatniej chwili, czyli drożej. Innym

skutkiem jest chaos i konflikty we współpracy pomiędzy działami. Mimo interwencji prezesowi nie udało się jak do tej pory zmusić kierownika działu informatycznego do prawidłowego planowania czasu, z uwzględnieniem rezerwy na testowanie.

Objawy, sygnalizujące pojawienie się błędu

1. Pracownicy lub menedżerowie od lat narzekają na to samo.
2. Opóźnienia są normą.
3. Przekraczanie poziomu zaplanowanych wydatków jest normą.
4. Nikt nie przygotowuje raportów na temat realizacji projektów i podsumowań ocen okresowych.
5. Raporty są długie i niejasne, więc nikt ich nie czyta.
6. Firma nie prowadzi szkoleń.
7. Firma nie prowadzi coachingu.
8. Osoba, która awansuje, nie ma obowiązku przygotować do pracy swojego następcy.
9. Na zebraniach nie omawia się wniosków wyciągniętych z popełnionych błędów.
10. Pracownicy są karani za błędy w takim stopniu, że wolą je ukrywać.

Możliwe konsekwencje błędu

1. Firma, która nie uczy się na błędach, będzie je popełniać wielokrotnie. Jeśli więc raz poniosła konsekwencje błędu (na przykład spóźniono się

z dostawą i zapłacono karę), poniesie je również następnym razem. Po raz kolejny działanie nie przyniesie maksymalnego, możliwego zysku.

2. Konkurencja, która potrafi uczyć się na błędach, wysuwa się do przodu w rynkowej rywalizacji.
3. Pracownicy stają się sfrustrowani, ponieważ za każdym razem szwankuje to samo.
4. Jeśli konsekwencją błędu jest stworzenie bariery, która blokuje rozwój firmy, to ta bariera będzie istnieć już zawsze. Taką firmę czeka stagnacja. Na przykład jeśli co roku w wyniku błędów firma ma niską płynność finansową i nie stać jej na inwestycje, to co roku odkłada je „na przyszły rok" i nie rozwija się.
5. Konsekwencje błędów mogą się kumulować, w końcu swoim rozmiarem mogą zniszczyć firmę.

Działania prewencyjne i naprawcze

1. Nagradzanie za propozycje usprawnień. Warto przyznawać zarówno nagrody pozamaterialne (prestiżowe), jak i premie.
2. Wprowadzenie kultury organizacyjnej, w której raczej nagradza się za sukcesy niż karze za błędy. To, niestety, wymaga zmian, które zachodzą bardzo powoli, ponieważ dotyczą mentalności menedżerów. Naprawa powinna zacząć się od zarządu, a potem obejmować niższe szczeble organizacji. Musi być wspierana poprzez szkolenia i coaching.

3. Wprowadzenie standardowego formularza raportowania o projektach i okresach. Formularz powinien być krótki, praktyczny i powinien zawierać opis błędów oraz analizę przyczyn i wnioski.
4. Zwiększenie liczby szkoleń. Prowadzenie treningów opartych na analizie konkretnych potrzeb kształconych osób. To pozwoli dostosować programy zajęć tak, by uwzględniały analizę popełnianych błędów.
5. Omawianie popełnionych błędów na zebraniach dla menedżerów — tak by jedni mogli uczyć się od drugich.
6. Prowadzenie cyklicznych przeglądów kluczowych procesów, procedur, systemów i powtarzających się czynności. Warto zapraszać doradców spoza firmy, ponieważ potrafią dostrzec to, czego pracownikom nie pozwala zauważyć rutyna.
7. Benchmarking — analiza działań konkurencji i uczenie się na błędach i sukcesach konkurencji oraz podobnych firm.
8. Promocja awansowania wewnętrznego i jednoczesne wprowadzenie zasady „Zanim awansujesz, musisz wyszkolić sobie następcę”. Pozwala to uniknąć sytuacji, w której następca powiela błędy swojego poprzednika, bo uczy się od nowa tego samego (nie był prawidłowo wdrożony).